

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

THE INFLUENCE OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON QUALITY OF LIFE AT WORK

Jefferson de Oliveira **1**
Bruna Godoy **2**

Resumo: Esta pesquisa segue um modelo de busca qualitativa que contempla a revisão bibliográfica, definindo-se como escopo a influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho, liderança, formação de equipes, comunicação, relação interpessoal e gestão de conflitos, justifica-se pela contribuição do entendimento de abordagens que relacionam organização e pessoa no âmbito de identificação e valorização, torna-se relevante devido a incontestável importância da valorização que reflete na satisfação e conseqüentemente na produtividade dentro das organizações. Discute-se a necessidade de resultados eficazes e impõe o processo de socialização, sendo necessário que colaboradores desfrutem do bem-estar em prol da excelência.

Palavras-chave: Liderança. Comunicação. Comportamento. Gestão.

Abstract: This research follows a qualitative search model that contemplates the literature review, defining as scope the influence of culture and organizational climate on the quality of life at work, leadership, team building, communication, interpersonal relationship and conflict management, justified by the contribution of the understanding of approaches that relate organization and person in the scope of identification and valorization, becomes relevant due to the undeniable importance of valorization that reflects in satisfaction and consequently in the productivity of organizations. It discusses the need for effective results and imposes the process of socialization, and it is necessary for employees to enjoy well-being for excellence.

Keywords: Leadership. Communication. Behaviour. Management.

MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria, Instituto Federal **1**
Sul-rio-grandense – Campus Passo Fundo, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0983131610829102>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8118-2333>,
E-mail: jeffeson.oliveiraoliveira@gmail.com

Graduada em Administração, Faculdade Anhanguera de Passo **2**
Fundo, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3050282552449421>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5849-5195>, E-mail: brunag.38@gmail.com

Introdução

O ser humano é um recurso muito importante para as empresas e também responsável pelos demais recursos, pela realização de processos, tomada de decisão e solução de problemas, influencia na cadeia produtiva e são capazes de impulsionar o sucesso ou fracasso nas empresas.

A importância de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho é hoje incontestável, porém muitas empresas ainda tem a cultura de tratar as pessoas com ênfase na mão de obra, dependentes da chefia, apenas executores de tarefas que precisam cumprir regras, e por isso deixam de compartilhar conhecimento, atingir metas, ter melhores resultados e fornecedores de atividades.

Por meio deste será possível compreender a influência da cultura e clima organizacional, apontar a influência de uma boa liderança, descrever a importância de cultura e clima organizacional no processo de formação de equipes, comunicação e relação interpessoal e explicar o valor da gestão de conflitos.

Seguindo o modelo de pesquisa qualitativa que contempla a revisão bibliográfica através de buscas em livros, artigos, revistas e relatos que fundamentam o estudo, percebe-se que é muito comum existir conflitos devido a contestações de individualidade e cabe aos gestores administrar diferenças e conflitos com o objetivo de tornar rica e proveitosa a qualidade de vida no trabalho.

A importância desta pesquisa está em mostrar que a cultura organizacional é um conjunto de atributos físicos, crenças, normas e valores compartilhados pelos integrantes da empresa que acaba influenciando no clima organizacional e refletindo no grau de satisfação no trabalho, afetando a produtividade de forma positiva ou negativa.

O desentendimento no trabalho é gerador de conflitos que podem acarretar em incertezas, distorcer o comportamento das pessoas e influenciar no alcance de metas e objetivos. O relacionamento interpessoal positivo é muito importante, afinal é necessária a interação dos indivíduos para a realização de atividades e tarefas compartilhadas.

Este trabalho é relevante, pois contribui para o entendimento da importância da criação de uma nova abordagem de liderança preparada para administrar diferenças individuais e conflitos, tornando mais rica e proveitosa a relação no trabalho, aumentando o grau de satisfação, possibilitando melhores modelos de gestão, processos de comunicação, identificação com a empresa e valorização profissional.

A cultura reflete na sociedade e no cenário atual, percebe-se claramente que o Brasil é multicultural, ou seja, possui diversos padrões de comportamento e várias identidades que determinam o estilo de gestão, liderança e comportamento das pessoas dentro das empresas. Crenças, experiências e valores, regulam, interferem e influenciam o desenvolvimento organizacional, porém, não existe cultura certa ou errada, boa ou ruim, o que estabelece uma cultura adequada é a própria empresa em seu formato de atuação.

O principal quesito necessário para a transformação é a liderança, que permitirá uma boa comunicação, integridade de valores, planejamento, trabalho em equipe, execução, foco em resultados, controle e aprendizagem organizacional. Não existe apenas um método ou uma regra para solucionar problemas comportamentais, afinal as empresas devem ser estudadas individualmente e cabe aos gestores e líderes identificar, analisar e adotar as melhores ações.

A liderança na cultura e clima organizacional

O grau de satisfação das pessoas está ligado às experiências do dia-a-dia no trabalho, fatores como dinâmica do grupo, atividade realizada e ordenada se torna influência e cabe ao líder criar condições de abordagem que tenha em vista a diversidade de comportamentos e expectativas.

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2009, p. 252).

Cultivar a atenção, se colocar no lugar do outro, desenvolver atitudes positivas e otimistas, compreender e valorizar é um processo sem fim que torna o líder longe de ser perfeito e ao mesmo tempo uma peça fundamental para o alcance de metas e objetivos. Saber lidar com os problemas e propor soluções viáveis exige mudanças que possibilite melhores resultados, o ato de mudar é um processo natural, necessário para as empresas e causador de diferentes reações.

São atribuições do líder, entender o comportamento dos integrantes que formam a sua equipe, desta forma, fica mais simples influenciar o alcance de resultados dentro da organização, afinal é muito significativo possibilitar sentimentos prazerosos no ambiente de trabalho.

Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo (Maxwell, 2007, pág. 330).

Desde a antiguidade o homem já praticava a habilidade de liderar permitindo uma evolução guiada por líderes que possibilitava a capacidade de tentar e se dar o direito de mudar, inspirando confiança, e condições para se obter êxito. O fato de ser líder não pode levar a entender que todos são iguais, porém, percebem-se características comuns como iniciativa, autoconfiança e vontade de liderar.

As organizações são formadas por um conjunto de pessoas que mesmo diferentes permanecem ligadas ao mesmo objetivo organizacional e compete ao líder conduzir o grupo da melhor forma possível, pois além de ser membro da organização ele também é uma peça importante no processo de desenvolvimento em diferentes variáveis.

Estilos de liderança

Não existe apenas um modelo de liderança, afinal os seres humanos possuem comportamentos, personalidades e percepções diferentes que são ligadas ao seu grau de experiência e maturidade, de acordo com a cultura da empresa.

Ao realizarmos trabalhos planejados por nós, para que nosso grupo alcance resultado, estamos conectando, no exercício, nossos agentes e nossas atuações. Como todos nós possuímos qualidades diferentes e entende as ocupações e os desafios de formas distintas, podemos ampliar nossos resultados se empregarmos essa disparidade como base para somar nossa capacidade criadora. Como equipe, sabemos que a motivação entre as pessoas é essencial na organização, por isso ela é vital no cotidiano do grupo, pois entusiasmo espontaneamente no vigor das nossas relações (CASTRO, 2015, p. 27).

Toda organização precisa de uma liderança que por sua vez reflete no desenvolvimento organizacional, percebe-se estilos distintos de liderar que são aceitos numa organização pelo simples fato de possibilitar o alcance de expectativas organizacionais, conforme a cultura da empresa é aceitável um líder ter um estilo autocrático, liberal ou democrático.

Ser autocrático significa tomar as decisões e adotar como corretas sem a participação do grupo, desvalorizando e impossibilitando competências, noções e resultados dos colaboradores, tornando desagradável a relação no trabalho. Na liderança liberal é confiada a capacidade dos subordinados admitindo poderes para a ação, solução e tomada de decisão, neste estilo de liderança é preciso um pouco mais de atenção para não perder o comando e prejudicar o

desempenho da empresa, já a liderança democrática permite que todos participem da decisão do grupo possibilitando a exposição de ideias, sugestões e críticas com o objetivo de melhorar projetos e a organização no todo (MARQUES, 2012).

Para Chiavenato (2012), no exercício a liderança se utiliza dos três estilos, porém, depende da situação, das pessoas e das tarefas a serem realizadas. O segredo é ter maturidade para aplicar cada estilo conforme as ocasiões.

Cultura e clima organizacional

É significativo considerar cultura como:

A própria identidade nascida na história, que ao mesmo tempo nos singulariza e nos torna eternos. São índice e reconhecimento da diversidade. É o terreno privilegiado da criação, da transgressão, do diálogo, da crítica, do conflito, da diferença e do entendimento. (CAMPOMORI, 2008, p. 78-79)

Pode-se dizer também que a cultura é personalidade da organização, é algo inventado, descoberto, aprendido e desenvolvido para lidar com problemas e situações de adaptação e integração que funcionam bem a ponto de ser considerada válida e cultivada para que se mantenha (Schein, 1985).

A cultura organizacional envolve um conjunto de normas, comportamentos, costumes, valores, crenças, atitudes, orientação para o mercado, capacidade de mudança, adaptação e ação. Para Chiavenato (2004) a cultura é parecida com um iceberg, onde a menor parte é visível e a maior fica oculta e as pessoas não conseguem enxergar.

Cada organização possui sua própria cultura organizacional, para entender a organização é preciso conhecer sua cultura, algo que não se toca, que não se observa ou se percebe em si mesma e sim através de seus efeitos e consequências por apresentar normas informais e aspectos invisíveis.

Sobre clima organizacional, pode-se dizer que:

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional (CHIAVENATO 2009, p.89).

Toda a pessoa tem motivos ou necessidades que influenciam no comportamento, depende da situação ou do ambiente percebido, a mudança no ambiente resulta em alterações no padrão de motivação. A estrutura da organização, o grau de responsabilidade, riscos, recompensas, camaradagem e conflitos se classificam e criam dimensões que impactam no clima organizacional.

Os envolvidos pela organização precisam do sentimento de motivação, de meios que possibilite benefícios e mecanismos que torne possível uma positiva qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, pode-se acrescentar que:

Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. (CHIAVENATO 2009, p.11).

Em outras palavras, o clima organizacional envolve fatores econômicos, estrutura, estilo de liderança, treinamento, envolvimento do grupo, remuneração, influenciando o empenho, satisfação no trabalho e se tornando um indicador na eficácia organizacional.

Geralmente as pessoas buscam um excelente ambiente de trabalho, alegria e satisfação, participação nas decisões, apoio da liderança, liberdade e autonomia, oportunidade de reconhecimento, recompensas e qualidade de vida no trabalho. É uma missão praticamente impossível agradar e atender as expectativas de todos, é preciso a prática da boa liderança que permita agradar o grupo e a organização no total.

A relação entre Liderança, cultura e clima organizacional.

De acordo com Daft (1999), a cultura organizacional de forma geral inicia com alguém que assume papel de liderança, capaz de implantar ideias e estratégias que agregue valor comercial.

Schein (1988, p.9) determina cultura organizacional como sendo:

Padrão de pressupostos básico – criados descobertos e desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna- que têm funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, e assim, ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Schein, 1988, p.9)

A relação entre cultura e liderança é percebida a partir de mecanismos e normas culturais que surgem e mudam por necessidades, se consolidam e se tornam modelos de comportamento que acabam impactando no grau de atração do profissional na organização. Não existe uma regra que reúne todos os tipos de organização e forme um modelo único que possa ser aplicado, afinal envolve um grande complexo de crenças, comportamentos e valores que variam de acordo com a estrutura da organização.

A cultura afeta de forma direta ou não o desenvolvimento da liderança, que por sua vez impactam no desempenho da organização, influenciando na filosofia e estilo comportamental, a cultura é considerada um dos pilares que permite o desenvolvimento de lideranças capazes de modificar a conduta do outro de algum modo intencional através do poder concedido.

Os fatores culturais comprometem os processos fundamentais de relacionamento da liderança, a capacidade do líder é condicionada de acordo com a forma de como esta função é entendida por outros, variando segundo a cultura vigorante, podendo mudar e causar efeitos.

Percebe-se que a cultura das organizações influencia o desenvolvimento harmonioso ou árduo de lideranças, a liderança é o espelho e seu reflexo serve como indicador que permite guiar e impactar nas percepções dos envolvidos, tornando o comprometimento uma ação natural.

Entender colaboradores, saber as limitações que estejam impedindo o desenvolvimento de afinidades e também relações organizacionais é significativo. Desenvolver um clima organizacional favorável permite que os colaboradores possam dialogar com os líderes, criando um ambiente agradável e o bom relacionamento, afinal cabe ao líder criar relações boas e influenciar pessoas para desempenhar atividades da melhor maneira possível.

Motivação pode ser entendida como:

“Tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.” (CHIAVENATO 2002, p.80)

Dessa forma, entende-se que a motivação é essencial para se alcançar alvos, pois uma pessoa determinada pode ultrapassar empecilhos que surjam com o auxílio da boa liderança.

A liderança impulsiona a cultura organizacional e influencia no clima organizacional, o líder deve estar atento às mudanças, deve planejar ter capacidade de mobilizar a equipe, estimular, treinar e desenvolver sinergia.

No cenário globalizado é importante aceitar sugestões, opiniões, ideias, entender o perfil do colaborador, ser exemplo, agir com equilíbrio e saber o que eles pensam da liderança, afinal nem sempre as decisões são agradáveis ou corretas. Não criticar o colaborador em público, não perder o equilíbrio emocional, não ignorar a vida pessoal, mesmo sendo substituíveis nunca tratar as pessoas como peças e nunca se envolver emocionalmente são alguns dos fatores que torna as tomadas de decisões mais assertivas.

A importância da formação de equipes

De acordo com Mello e Andrade (1999), desde os primórdios da antiguidade já se percebia a vantagem de se trabalhar em equipe, pois já havia atividades complexas o suficiente para que o ser humano não conseguisse realizar sozinho, por meio da cooperação era possível aproveitar as habilidades dominadas por cada indivíduo e alcançar o desempenho desejado.

Segundo Rossi (2013), conforme mudanças no cenário atual, as organizações buscam por líderes formadores de equipes, articuladores de talentos que envolva as pessoas certas, que executem as tarefas de forma eficiente a fim de se alcançar resultados eficazes buscando eliminar o conceito de chefe.

Muitas das organizações mais bem-sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe. As experiências desenvolvidas nessas organizações mostram que é possível trabalhar tão bem, ou até melhor, se for eliminado o antigo conceito de chefe. “As equipes auto gerenciadas fornecem, pois, um meio para as empresas aumentarem sua produtividade e qualidade e constituem uma importante resposta ao desafio da competitividade”. (GIL, 2001: 41).

O importante causador da satisfação dos envolvidos na organização é o empenho do trabalho em equipe, onde os membros são capazes de executar atividades distintas e ao mesmo tempo complementares permitindo o alcance de metas e objetivos no resultado final do processo através da interdependência dos membros em busca de algo comum.

Segundo Luecke (2010), os membros de uma equipe devem estar sincronizados com os objetivos organizacionais, e que os mesmos permitam algum tipo de recompensa, afinal é de se esperar que o esforço e a dedicação sejam vistos e reconhecidos, assim a valorização passa a ser sinônimo de desempenho e criatividade levando a entender que é muito mais simples ter responsabilidades compartilhadas.

É importante considerar que:

A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização. “As equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho diante do cenário de mudança nas organizações”. (FRANCO E SANTOS 2010, p. 742)

De acordo com Santos et al (2013), busca-se cada vez mais a implantação de mudanças que leve o líder a assumir funções estratégicas que assegure o sucesso da equipe erradicando perdas, desperdícios, aumentando forças e oportunidades, diminuindo fraquezas e ameaças.

O trabalho em equipe faz a diferença na maioria das situações decorrente ao profissionalismo de cada cidadão. A presteza e a convicção de seu comprometimento sejam

constantes em cada tarefa executada por parte de cada colaborador e primordial para o grupo. Situações decorrentes ao cumprimento de metas e objetivos estratégicos tornam o trabalho mais eficaz e compreendido. Não só basta uma equipe executar suas tarefas e mostrar todo o desempenho, mas o ressaltado da importância da humildade é fundamental para os objetivos serem alcançados. (GORE, 1996, p.318)

Segundo Maxwell (2012), é preciso tornar os membros de uma equipe em ótimos jogadores, mesmo com bons jogadores ainda é possível perder alguma jogada, porém é impossível ganhar alguma sem eles.

Não tenho empregados. Tenho camaradas. Sim, pago as pessoas e proporciono benfeitorias a elas. Entretanto as pessoas não ralam para mim. Elas ralam comigo. Trabalhamos unidos para consolidar nossos planos, na ausência delas, eu não posso ser vencedor. Sem mim, elas não podem vencer. Constituímos uma equipe. Percebemos nossos alvos conectados. Necessitamos uns dos outros. Se não necessitarmos, então um de nós está no ambiente injusto. (Maxwell 2007, pág. 331)

Para se alcançar excelentes resultados é preciso que a equipe também seja excelente, o simples ato de cumprir normas e agregar valor acabam garantindo o desenvolvimento de competências profissionais, para tal acontecimento é preciso abrir espaço, estimular e construir relações benéficas e de significativa cooperação.

Comunicação empresarial

Pode-se dizer que é impossível a existência de uma empresa sem um processo comunicativo, afinal a comunicação é a base da organização, a identidade diante do seu nicho de mercado, é simplesmente um fato presente e preciso. É uma espécie de acordo de convivência, que é preciso ser promovido em equipe sendo significativo em uma simples divisão de tarefas, resolução de conflitos, definição de metas e objetivos, possibilitando eficácia e melhores ajustes quando preciso.

Segundo Carvalho (2009), o ser humano constrói o espaço que pretende se inserir, através de linguagens verbais e não-verbais promovendo uma identificação, deixando sua marca, testemunho, imagem e contribuição significativa de troca de saberes, informações, expressões, e ações que caracterizam o indivíduo.

Uma das principais ferramentas de um líder é a comunicação, através dela é transmitida a cultura da empresa e onde se pretende chegar, quando os liderados não recebem a informação de forma consistente se abre um espaço para a desmotivação e a falta de direcionamento, diminuindo de forma radical a possibilidade de sucesso.

De acordo com Oliveira (2007), uma comunicação eficaz exige conhecimentos e habilidades que possibilite o desenvolvimento de todos e uma cultura organizacional de respeito e confiança.

Desenvolver a confiança exige esforço e comunicação. A habilidade de comunicação ideal para os líderes eficazes é a do tipo afirmativo. De certa forma, ela pode ser considerada agressiva porque é franca, honesta e direta, e não hesita em dizer a verdade, quer seja uma boa má notícia. A diferença é que as pessoas afirmativas não violam os direitos das outras – mantêm um comportamento respeitoso (HUNTER 2006, p.60)

Segundo Hastings e Potter (2005), é preciso construir sistemas de feedback precisos, francos e confiáveis, um líder de equipe precisa criar um ambiente de aprendizagem no qual os membros sejam completamente valorizados, ouvidos e respeitados. A comunicação é muito

importante, pois constrói valores e impacta no sentimento de satisfação dos colaboradores que por sua vez é percebida através de vários aspectos como no fortalecimento de relações no trabalho, autoconfiança, valorização profissional entre outros.

A Missão básica da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (REGO 2004, p. 54)

Segundo Bahia (1995), a comunicação tem um objetivo que consiste em criar, orientar e estimular a socialização das pessoas no ambiente de trabalho permitindo que todos se sintam próximos, mobilizando o compartilhamento de informações, trazendo resultados surpreendentes a fim de tornar o processo produtivo ainda mais eficiente.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreende que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização sua missão e valores. Dessa forma, todos se sentem parte do empreendedorismo, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões críticas. (MATOS, 2009, p.101).

Comunicação empresarial é simplesmente um esforço que envolve todas as atividades, orientando-se de dentro para fora do ambiente de trabalho com base em interesses e expectativas organizacionais. Toda comunicação tem emissor e receptor, ambos precisam compartilhar códigos e sinais, a ideia a ser comunicada possui alguma particularidade e os canais envolvem as pessoas, por isso, escolher o canal é, muitas vezes, fator considerável na efetividade da comunicação.

Relação Interpessoal

O relacionamento interpessoal envolve o sistema participativo de administrar, representa o comportamento e a participação das pessoas no trabalho em equipe impactando no alcance de objetivos. O relacionamento interpessoal entre lideranças e liderados é um considerável facilitador de um clima prazeroso e confiável que possibilita uma relação proveitosa e harmoniosa.

Segundo Carnegie (2015), as pessoas são envolvidas por emoções, sentimentos e não apenas pela razão por isso é preciso compreender, ter empatia e ser flexível no processo de interação. Quando se conhece os sentimentos e emoções do outro fica muito mais fácil se relacionar, se comunicar, resolver conflitos e aumentar a produtividade.

As semelhanças interpessoais da equipe e o acordo profissional são tão admiráveis quanto a qualidade do indivíduo para as ocupações que lhe são designadas. Se os membros da equipe se relacionam de maneira melodiosa, com afinidade e amizade, as perspectivas de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser alcançada e os frutos fecundos aparecem de maneira sólida (CARVALHO, 2009, p. 109).

Segundo Rocha (2010), a relação interpessoal é o ato que permite dar e ao mesmo tempo receber, aceitar e ser aceito, entender e ser entendido, se abrir para o novo. Pequenos gestos e ações positivas no cotidiano não irão acarretar na construção do melhor clima organizacional, mas irão proporcionar uma qualidade de vida no trabalho hoje muito melhor do que ontem.

A relação interpessoal além de fortalecer o desenvolvimento profissional estabelece uma expectativa melhor para todos os envolvidos que agregam valor a organização, as pes-

soas não são perfeitas e o simples fato de aceitar os defeitos do outro permite rever ações, alavancar melhorias e possibilitar um clima organizacional positivo, impulsionando uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Não bastam apenas conhecimentos técnicos, econômico e financeiro para o desenvolvimento organizacional, é preciso uma cultura sólida que permita um clima organizacional saudável, para isso é preciso a interação de todos, é preciso que todos se compreendam.

Além de aspectos emocionais, os cenários políticos, econômicos e sociais são referência quando se fala de relacionamento interpessoal, pois ao ser moldado pelo homem acabam afetando a ele mesmo em proporções conflitantes de interesses, os lados envolvidos podem não ganhar, todos podem ganhar ou apenas um dos lados irá ganhar e o outro irá perder conforme expectativas criadas e medidas de negociação adotada.

Robbins (2005) faz alusão ao relacionamento interpessoal assegurando que se os colaboradores propagam sentimentos positivos significa dizer que receberam algo positivo, se fosse o contrário a resposta seria com certeza negativa por parte dos envolvidos.

A harmonia no ambiente de trabalho leva em consideração que a liderança deve falar para os colaboradores o que ela mesma gostaria de ouvir e adotar ações que qualquer envolvido se sinta bem em adotar, assim será dado um passo harmonioso mais largo, e melhores comportamentos surgirão naturalmente.

Gestão de conflitos

O conflito está presente na vida pessoal, social e profissional, gerir conflitos consiste na aplicação de estratégias de lidar com situações confusas, de desordem e agitação, nas empresas não é fácil tornar um ambiente competitivo e ao mesmo tempo proporcionar um estímulo saudável para todos a ponto de provocar ações que levem a edificação e evolução de ideias construtivas.

Em outras palavras, não dá para acabar ou evitar os conflitos, porém é possível aproveitar e utilizar os mesmos com o objetivo de melhorar resultados, o conflito ocorre naturalmente nas organizações podendo ser uma força positiva e necessária para o desempenho do grupo, por outro lado pode também impactar de forma negativa. Segundo Chiavenato (2016), a interpretação de cada ser humano sobre determinada situação provoca um mecanismo de defesa que torna pessoal a interpretação dos fatos.

Percebem-se duas maneiras de como o conflito pode ser entendido dentro de uma organização:

[...] uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais. (MARTINELLI 2002, p. 15)

Entende-se também que:

O conflito de relacionamento é o “conflito ruim”. Ele ameaça a produtividade e interfere nos esforços que as pessoas colocam em uma tarefa porque elas estão preocupadas com retaliações (...) Ele provoca estresse significativo nos gestores e costuma estar associado a consequência negativa. Em contraposição, o conflito de tarefa pode ser visto como o “conflito bom”. Ele pode ser benéfico para tomada de decisão e solução de problemas mais eficazes e pode levar a maior precisão, discernimento e inovação (BALDWIN, BOMMER, RUBIN, 2015, p.338).

Chiavenato (2014), destaca que o péssimo ambiente de trabalho e crise de relacionamento entre as pessoas são pontos negativos de conflitos, já o ambiente altamente participativo e saudável, responsáveis por soluções criativas são pontos positivos de conflito.

A motivação das pessoas determina se a liderança influenciou no conflito construtivo ou negativo dentro da organização, é estranha a ideia de conflito positivo, mas o conflito permite mudanças, oportunidades, sendo até mesmo útil para as empresas.

Qualidade de vida no trabalho

O envolvimento das pessoas, tudo que é feito para elas, por si próprio e para os outros dentro da organização é capaz de proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho. A cultura organizacional e o clima organizacional são fatores determinantes, afinal as pessoas precisam de acolhimento e reconhecimento para que haja estímulo.

Segundo França (1997 apud VASCONCELLOS, 2001, p.80):

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Destaca-se também que:

Qualidade de vida é estar saudável, desde a saúde física, cultural, espiritual até a saúde profissional, intelectual e social. Cada vez mais as empresas que desejarem estar entre as melhores do mercado deverão investir nas pessoas. Portanto, qualidade de vida é um fator de excelência pessoal e organizacional. (De MARCHI apud FRANÇA, 2004, p. 41)

As organizações atualmente vivem globalizadas e competitivas, em busca por resultados que a torne desafiadora, cada vez mais as pessoas precisam se capacitar, suportar cobranças e viver invariavelmente sob considerável pressão. Em contrapartida, as organizações necessitam investir em programas de qualidade de vida no trabalho, melhorando o bem-estar dos funcionários, de sua habilidade produtiva e seus resultados.

De acordo com Chiavenato (2004), o conceito de qualidade de vida no trabalho é preocupação desde o início da existência das primeiras civilizações, quando objetivou-se facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de suas atividades laborais. O conceito de qualidade de vida desde sempre envolveu aspectos físicos, ambientais e psicológicos no local de trabalho, durante a evolução e entrando no contexto atual, buscou-se melhorar o rendimento dos funcionários, sendo assim julgados pela competência demonstrada.

Um programa de qualidade de vida no trabalho deve estar alinhado ao perfil da organização e refletir na maneira de como os colaboradores são tratados, o medo, a hostilidade, a rejeição são sentimentos negativos que podem ser gerados no ambiente organizacional, em consequência de problemas em diversos níveis da organização, dos grupos, da liderança, da comunicação ou mesmo das relações interpessoais em geral, eles se opõem à qualidade de vida no trabalho e ao comprometimento organizacional. Um programa de qualidade de vida no trabalho é de responsabilidade de todos, pois envolve a organização como um todo, implica responsabilidade social e para ser efetivo deve contar com o comprometimento de todos os níveis hierárquicos, parcerias entre os diversos setores da organização e a participação efetiva dos colaboradores.

França (2014) considera a gestão da qualidade de vida no trabalho como um conjunto de atuações alinhado à cultura organizacional que prioriza o bem-estar e a capacidade do en-

volvidos no ambiente de trabalho.

Conforme Meter (2013), promover ações de bem-estar é muito significativo desde que ocorra de maneira adequada com uma proposta plena que realmente garanta benefícios tanto para colaboradores quanto para a organização.

A responsabilidade social corporativa se insere no contexto em busca da qualidade de vida e deve ser incorporada por todos os envolvidos para que os programas de qualidade de vida gerem benefícios. A empresa desenvolve políticas, ações e programas de estímulo a uma vida saudável, e o funcionário, por sua vez, deve perceber que seu papel é fundamental para que os objetivos corporativos sejam alcançados (ROSINI; ROBLE; OLIVEIRA, 2015, p. 5).

Comportamentos organizacionais.

O estudo do comportamento humano nas organizações é famoso e aberto para os administradores nos dias atuais, isso porque o envolvimento das pessoas nas organizações é inevitável. Não é possível a existência de organizações sem pessoas, sendo assim as reações e comportamentos devem ser estudados para o alcance de melhores relações.

Pode-se dizer que a cultura organizacional modela a relação do indivíduo dentro das organizações. Os princípios, os apegos e a confiança são fortes elementos da cultura organizacional e devem ser compartilhados por todos os colaboradores.

O indivíduo resiste a mudanças sempre que ele se sente afetado por ela, afinal é mais fácil e confortável lidar com o experimentado do que ousar o novo, devido este medo do incógnito nas organizações, as pessoas tendem a se comportar do mesmo jeito. Comumente, a transformação é encarada como intimidação, gerando anseios negativos, a oposição pode se exibir de várias formas, como por padrão, seguir em rotinas remotas ao trabalho.

Quando a motivação é elevada na empresa, o clima organizacional entre os envolvidos se manifesta em relações de satisfação, de vivacidade, empenho, cooperação entre outros. Já quando ocorre uma baixa motivação entre os membros, brotam frustrações ou empecilhos que dificultam a satisfação das necessidades, o clima organizacional quando baixo se individualiza por circunstâncias de desânimo, abnegação e insatisfação.

Percebe-se que as pessoas apresentam personalidades diversas, conforme se exhibe perante amigos, pais, cônjuges, líderes e assim sucessivamente. Em cada situação se utiliza uma espécie de máscara ponderada adequada para ocasiões e relacionamentos do cotidiano, este fato se dá conforme a crença de que devemos agir da maneira correta diante dos demais e não com sentido de que precisamos nos esconder ou esconder intenções.

Assim como as pessoas estão sujeitas ao trabalho, as organizações também estão sujeitas a necessitar do trabalho das pessoas, sendo obrigatória a vida em sociedade, é preciso lidar com comportamentos, renúncias, a até mesmo pensar na organização com base em tradições.

A instituição é abstrata, feita por e para pessoas concretas; é perpétua, ou pelo menos ambiciona a perpetuidade, feita por e para pessoas efêmeras; é jurídica feita por e para pessoas físicas; é de todos que com ela convivem e não é de ninguém; é frágil, depende dos que a sustentam e promete abrigo para os que a ela se submetem; é visionária, antevê o futuro para garantir a própria sobrevivência e a sobrevivência dos seus e opera cegamente no presente, em nome da imparcialidade, do impessoal; exige criatividade constante de pensamentos e atitudes, submetendo tal criatividade exigida aos pressupostos eleitos e conservados como adequados; pratica o culto da entrega e da fidelidade a seus membros, gerando a cultura de permanência e da pertinência e rapidamente promove desenlaces em nome da renovação, enfim, coloca-se como

divina (prepotente), recrutando, admitindo e organizando mortais, pessoas humanas que a deusificam e praticam a fé no absoluto, no inquestionável, no eterno. (SCHIRATO, 2002, p.23-24).

É importante falar de valores e comportamentos éticos nas organizações, a implantação de condutas éticas guia o comportamento dos colaboradores como um todo, afinal é preciso cuidado para que as diferenças não sejam discriminadas de forma errônea.

O processo de decisão ética se baseia em três críticas, a primeira envolve a abordagem utilitária atendendo resultados e o bem-estar coletivo da organização, a segunda crítica envolve a abordagem individualista voltado aos direitos básicos das pessoas, a terceira crítica aborda a justiça, imparcialidade e equidade.

Moscovici (2007, p. 35) afirma:

A mente não está livre das consequências de dependências antecedentes que lhe são atribuídos por seus aspectos, dicção ou tradição. Nós refletimos através de uma linguagem; nós preparamos nossos ditos, de concerto com um preceito que está dependente, tanto por nossas reproduções, como por nossa cultura.

Outra importante colocação de Moscovici que mostra a relevância das representações sociais nas organizações é a seguinte:

Toda “percepção”, “motivação” e “desempenho” apenas duram e têm repercussões quando constituam alguma coisa e constituir alude, por acepção, que ao menos duas pessoas dividam uma linguagem comum, valores corriqueiros e conhecimentos comuns (MOSCOVICI, 2007, p. 105).

As diferenças particulares perpetram com que os comportamentos de cada colaborador sejam distintos, já que cada indivíduo tem experimentos de vida, traços típicos e valores adaptados de maneira única. Por isso, torna-se tão importante reconhecer aplicações no campo das atitudes, personalidades e valores referenciando o comportamento organizacional.

Considerações Finais

Conforme descrito, a cultura e o clima organizacional são capazes de influenciar na qualidade de vida no trabalho e impactar no desempenho profissional, não existe uma fórmula exata para criar ou desenvolver uma cultura considerada ideal a ponto de ser estimada como símbolo ou aplicável por todas as organizações, afinal existem diferentes segmentos de mercado onde estão inseridos distintos tipos de liderança e liderados. O ato de cultivar valores, ações, normas e procedimentos, direcionar colaboradores e entender seus comportamentos é de significativa importância para o alcance de metas e objetivos esperados.

A criação de lideranças possui uma gravidade que permite impulsionar a cultura organizacional e alavancar o clima organizacional, se aplicando como uma peça importante na construção de mudanças, iniciativas e até mesmo desenvolvidora de equipes, possuindo a finalidade de levar os colaboradores a encarar a rotina de trabalho de forma mais prazerosa e natural.

É evidente que dentro das organizações se torna impossível gerar resultados eficazes individualmente ou simplesmente de forma isolada, é necessário conexão entre os envolvidos e comunicação que estimule a socialização de pessoas, é também considerável a relação interpessoal como importante facilitador de um clima favorável e propulsor de sentimentos positivos e aceitáveis.

Constata-se que o conflito é presente no âmbito empresarial, quando negativo deve ser evitado e quando positivo deve ser aproveitado para que haja qualidade de vida no trabalho que por sua vez está alinhado à cultura e clima organizacional dando ênfase e prioridade ao bem-estar e capacidade produtiva, considerando comportamentos e diferenças particulares de cada indivíduo.

Tendo em vista, considera-se que clima organizacional, cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho e suas variáveis estão interligados e seu entendimento contribui para que novos passos sejam dados, abrangendo e tornando ainda mais relevante, estudos, entendimentos e embasamentos que leva a melhoria de resultados nas organizações.

Referências

- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. Revista Produção, São Paulo. 2006.
- BRANDÃO, Carlos Antônio Leite (Org). **A república dos saberes: arte, ciência, universidade e outras fronteiras**. Belo Horizonte: Ed.da UFMG, 2008. p. 73-80.
- CARNEGIE, Dale. 1888-1955. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- FERGUSON, Marilyn. **The Aquarian Conspiracy Personal and Social Transformation in our Time**. New York: St. Martin's Press. 1976.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARRELANO Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. 6. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCO, J. H. S; SANTOS, J. N. **Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional.** GES – Revista Gestão e Sociedade, vol. 4, n. 9, set./dez. 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas: 2001.

GORE, G. **La Educación em las empresas: aprendiendo em contextos organizativos.** Buenos Aires: Granica 1996 Científica INTERMEIO – FAECE. Fortaleza, 2013.

HASTINGS, W. POTTER, R. **Confie em mim: desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão.** Belo Horizonte – MG: Motivar, 2005.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendência.** São Paulo: Saraiva, 2005

LUECKE, R. **Criando equipes.** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach.** Coaching como Filosofia de Liderança. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação.** 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração.** 7. ed., revista e ampliada. –3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, John C. **17 Princípios do trabalho em equipe: Descubra as competências pessoais que as pessoas procuram.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MAXWELL, John C., **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MELLO, F; ANDRADE, P. **Como formar e manter times vencedores.** Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1999

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium.** Florianópolis: UFSC, Programa de pós- graduação em Engenharia de Produção, 2004.

METER, Gisele. **O que devemos avaliar para desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho.** Administradores.com, 13 set. 2013.

MORGAN, G. **Imagens das organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 5.

OLIVEIRA, João Luiz Carvalho R. de. **O fator humano na qualidade total e no trabalho**: Rio de Janeiro, A vez do Mestre – Qualidade e ferramentas para gestão de recursos humanos, módulo III, 2007.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROSINI, Alessandro Marco; ROBLE, Gilmara L. de E.; OLIVEIRA, Maria do Carmo. **Qualidade de vida no trabalho no contexto da sustentabilidade**: um estudo bibliométrico. XVII ENGEMA, 2015,

ROSSI, Lucas. **Seja o líder que as empresas querem**. Voce s/a. São Paulo. 2013

SANTOS, Antonia Angélica Muniz dos. et al. **Liderança**: seu conceito, importância e principais estilos. Revista, 2010.

SCHEIN, E. H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1985).

SCHEIN, EDGAR H. **Organizational culture and leadership**. San francisco: jossy bass, 1988.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**: Sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Origem, Evolução e Perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, n 01, jan/mar, 2001.

Recebido em 15 de novembro de 2020.

Aceito em 22 de junho de 2021.